



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC: OS DESAFIOS PARA A EXPLICITAÇÃO DO CONHECIMENTO

Julio Cesar Zilli

Universidade do Extremo Sul Catarinense
- UNESC
zilli42@hotmail.com

Cristina Keiko Yamaguchi

Universidade do Extremo Sul Catarinense
- UNESC
criskyamaguchi@gmail.com

Rosane Alessio Dal Toé

SENAI
rosanealessiodaltoe@hotmail.com

Adriana Carvalho Pinto Vieira

Universidade do Extremo Sul Catarinense
- UNESC
dricpvieira@gmail.com

Izabel Regina de Souza

Universidade do Extremo Sul Catarinense
- UNESC
izabelrsouza@gmail.com

Resumo: A gestão do conhecimento é um recurso estratégico para uma sociedade, sendo a sua base constituída pela identificação, criação, armazenagem, compartilhamento e utilização. Desta forma, uma instituição de ensino precisa pensar em uma estratégia de gestão do conhecimento, levando em conta a sua história, a sua estrutura organizacional, seus processos operacionais e principalmente os ativos intangíveis, as pessoas envolvidas na instituição. Porém, todo este processo apresenta desafios para transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito em um ambiente educacional. Nesse contexto, esta pesquisa buscou identificar os desafios para a explicitação do conhecimento na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. A pesquisa foi caracterizada como descritiva, bibliográfica e um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada junto a Pró-Reitoria de Administração e Finanças da UNESC. Constatou-se que não existe um processo estruturado de gestão do conhecimento implementado, porém, os dirigentes da universidade compreende a necessidade de uma ação estratégica para a implantação da gestão do conhecimento, necessitando de ações eficazes para explicitar, disseminar e formalizar o conhecimento em todo o complexo universitário.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Educação. UNESC

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é conceituado como a forma mais valiosa de conteúdo em um início contínuo com dados, compreendendo informações, e terminando em conhecimento (GROVER; DAVENPORT, 2001). Embora as informações e conhecimento estejam relacionados, é importante distinguir a gestão do conhecimento (GC), tanto quanto uma área de escolaridade quanto de prática de negócios, a partir do conceito da gestão de informação (GI). Enquanto a GC pressupõe a GI (KLAUS; GABLE, 2000) e o sucesso da GC depende de

uma GI efetiva (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2000), elas são diferentes em termos de opinião, processamento de dados e informações, *feedback* e escopo. Com respeito a opinião, a GC exige contribuição do usuário, *feedback* e opinião humana enquanto a GI tipicamente envolve transferência de informação de um lado e afirma que a captura de informações pode ser padronizada e automatizada.

Os processos de GC permitem a aprendizagem e a inovação em todos os níveis e áreas da organização. Aprendizagem é a aquisição de novos conhecimentos, a confirmação do que já é conhecido e a realização da necessidade de “desaprender”.

As organizações estão crescentemente investindo em iniciativas de gestão do conhecimento (GC) para promover o compartilhamento, aplicação e criação de conhecimento para vantagem competitiva. Para guiar e classificar o progresso de iniciativas de GC em organizações, vários modelos têm sido propostos, mas há ausência de uma abordagem consistente que tem sido empiricamente testada.

Neste sentido, buscou identificar por meio de entrevista junto a Pró-Reitoria de Administração e Finanças da UNESC os desafios para a explicitação da gestão do conhecimento na instituição de ensino.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente destaca-se uma contextualização a partir da Gestão do Conhecimento, a Gestão do Conhecimento na Educação e a apresentação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC.

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

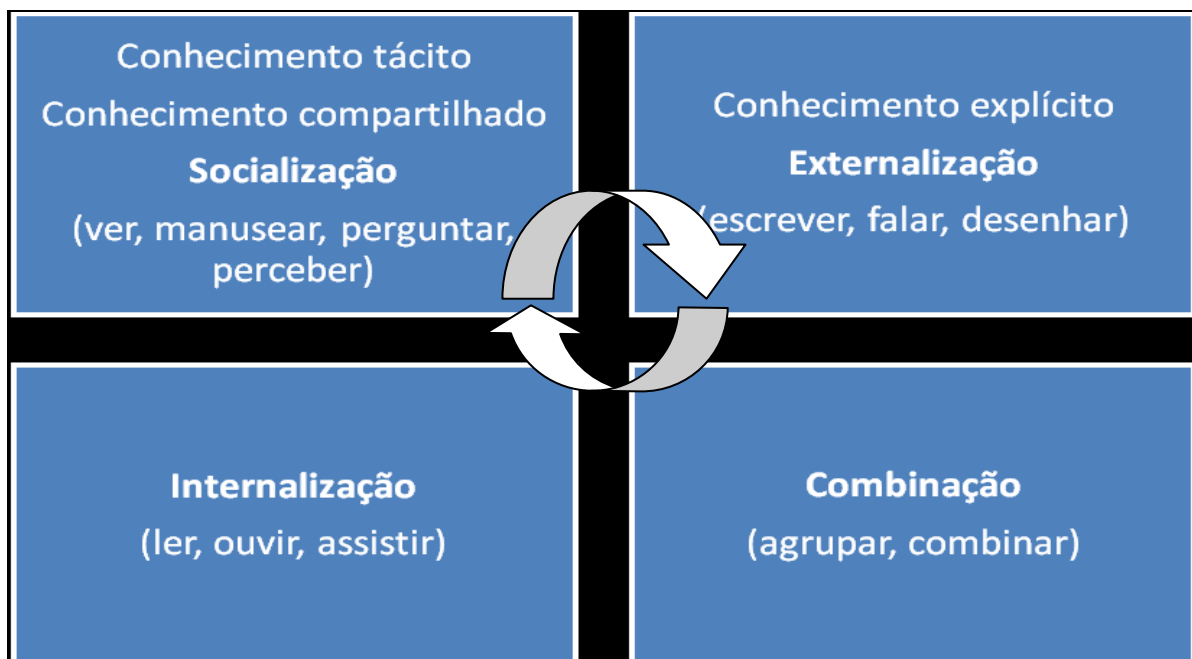
A partir da aceitação do conhecimento como um recurso econômico, as organizações procuram novas metodologias para lidar efetivamente com este recurso, caracterizando assim a gestão do conhecimento (SAITO; UMEMOTO; IKEDA, 2007).

Nisembaum (2006), afirma que a gestão do conhecimento pode ser conceituada como o processo de criação, captação e utilização do conhecimento para o desenvolvimento organizacional. Da mesma forma, Wiig (1997), utiliza o termo gestão do conhecimento como a forma de que uma organização com inteligência desenvolvida, cria, acumula, desenvolve e usa conhecimento de qualidade junto aos seus processos.

No contexto organizacional, o conhecimento é definido como uma crença justificada que cresce na capacidade da entidade para ação efetiva (HUBER, 1991). Essa definição é mais apropriada que uma definição filosófica de conhecimento porque fornece uma descrição clara e pragmática de conhecimento em gestão do conhecimento organizacional. Em uma veia similar, a gestão do conhecimento refere-se ao processo de identificar e fornecer conhecimento coletivo em uma organização para ajudá-la a competir (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Os resultados da gestão do conhecimento em uma organização estão vinculados diretamente a convergência de suas áreas, pois conforme Nonaka e Takeuchi (1997) ocorrem quatro modos de conversão, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Quatro modos de conversão do conhecimento (*framework*)

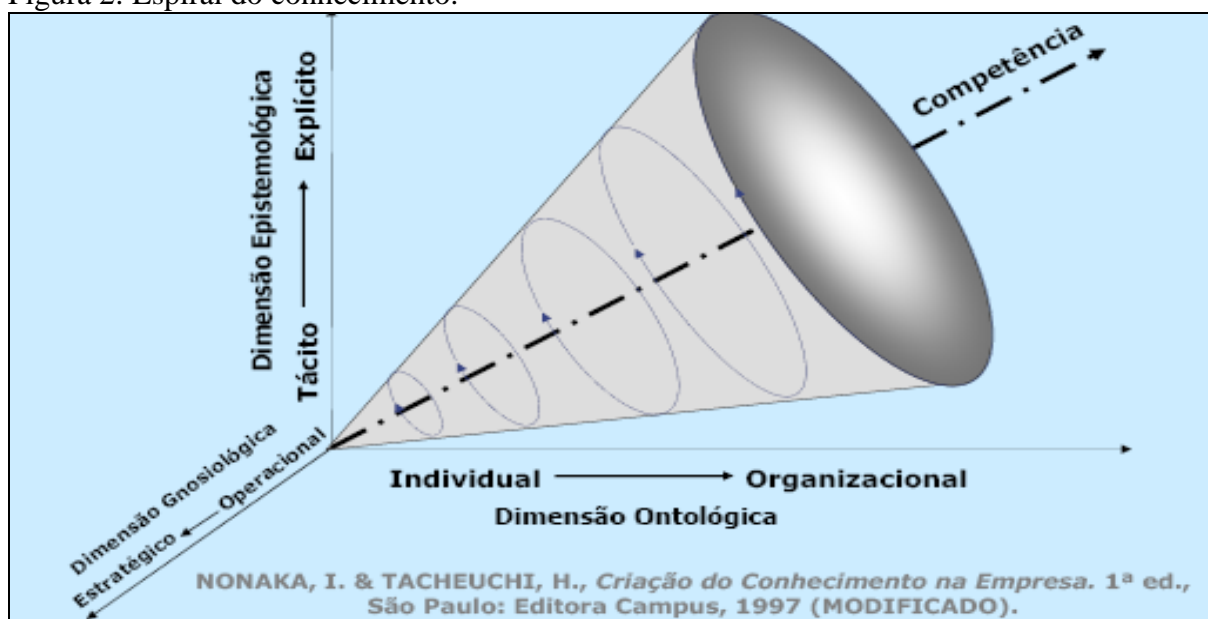


Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

De acordo com a Figura 1, o processo de Socialização caracteriza-se pela troca de experiências, observação, compartilhamento de habilidades técnicas e a Externalização, sendo o processo de transformação do conhecimento tácito em explícito. A fase de Combinação é marcada pela sistematização de conceitos em manuais, utilizando a combinação de diferentes sistemas de conhecimento explícito e a fase de Internalização é marcada pela incorporação do conhecimento, ou seja, aprendendo com o que se faz (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento existente nas organizações é decorrente do conhecimento adquirido pelos seus colaboradores, ou seja, os indivíduos que constituem a organização. Neste sentido, Santos e Varvakis (2010) adaptam a espiral do conhecimento, incluindo a noção de competência, conforme a Figura 2.

Figura 2: Espiral do conhecimento.



Fonte: Santos e Varvakis (2010) adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Para que o processo de gestão do conhecimento possa ocorrer de forma clara, CEN (2004) define cinco passos, conforme abaixo:

- 1) Identificar: refere-se a uma análise do conhecimento existente e do conhecimento necessário em nível organizacional estratégico e no nível das tarefas junto aos indivíduos.
- 2) Criar: a criação do conhecimento, em sua maioria, é resultado da troca de experiências, idéias, como por exemplo, as comunidades práticas.
- 3) Armazenar: é a memorização do conhecimento por meio de tecnologias de armazenagem apoiadas por uma organização, estrutura, categorização e atualização.
- 4) Compartilhar: é a transferência do conhecimento por meio de workshops, ferramentas colaborativas, discussões, etc.
- 5) Usar: verificar se o conhecimento está sendo utilizado em toda a organização de forma compartilhada, no desenvolvimento de todas as tarefas.

Nesse contexto, é importante conhecer como ocorre a gestão do conhecimento na Educação.

2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EDUCAÇÃO

Como em qualquer organização, a gestão do conhecimento deve ser o objetivo principal de uma instituição de ensino, uma vez que o conhecimento é trabalhado de forma intensiva junto aos seus colaboradores, corpo docente e discente. A instituição de ensino deve pensar em uma estratégia de gestão do conhecimento, levando em conta a sua história, a estrutura organizacional, operacional e principalmente os seus ativos intangíveis, ou seja, as pessoas envolvidas nos processos da instituição (FERREIRA *et al*, 2009).

De acordo com Ferreira (2009, p.4) alguns problemas são enfrentados para tornar a gestão do conhecimento eficiente em um ambiente educacional: i) Melhorar o acesso à pesquisa e a dados de modo geral; ii) Suprir a demanda de mecanismos que garantam a realização efetiva de todos os processos relacionados à produção até o uso do conhecimento; e iii) Ainda possibilitar a coletivização e o compartilhamento do conhecimento.

Para que a instituição de ensino possa resolver estes problemas, desafios como a necessidade de implementar, desenvolver e maximizar a disseminação do conhecimento em toda a sua estrutura devem ser vencidos. Desta forma, a criação de novos conhecimentos favorecerá a instituição de ensino como um todo e colaborará de forma significativa para o avanço da ciência (FERREIRA *et al*, 2009).

Para conhecer a aplicabilidade da gestão do conhecimento na universidade, a pesquisa será efetuada na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

2.3 UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE¹

A Universidade do Extremo Sul Catarinense é uma Instituição de Ensino Superior (IES), com sede em Criciúma - SC, mantida pela Fundação Educacional de Criciúma (FUCRI), entidade de personalidade jurídica de direito privado, de fins filantrópicos e não lucrativos, com sede na cidade de Criciúma, Estado de Santa Catarina.

Em sua fase inicial, a FUCRI priorizou a criação de cursos voltados para o Magistério, em razão da carência de professores na região, tais como Matemática, Ciências Biológicas, Desenho e Plástica e Pedagogia. Outros cursos foram criados, na sequência, para

¹ Todos os dados e referenciais apresentados sobre a UNESC foram extraídos do site da própria universidade.

atender as demandas da área empresarial, impulsionados pelo crescimento econômico da região.

Antes de tornar-se efetivamente universidade, reconhecida pelo Conselho Estadual de Educação (CEE), a FUCRI chegou a manter quatro unidades de ensino - FACIECRI (Faculdade de Ciências e Educação de Criciúma), ESEDE (Escola Superior de Educação Física e Desporto), ESCCA (Escola Superior de Ciências Contábeis e Administrativas) e ESTEC (Escola Superior de Tecnologia). Em 1991, houve a unificação regimental das faculdades que passaram a integrar a UNIFACRI (União das Faculdades de Criciúma). Esta etapa desencadeou definitivamente o processo de transformação universitária com a constituição, em 1993, da comissão de acompanhamento pelo CEE.

Hoje os cursos de graduação e pós-graduação *latu sensu* e *stricto sensu* estão alocados em quadro Unidades Acadêmicas (UNA's), a saber: Ciências, Engenharias e Tecnologias - CET; Ciências Sociais Aplicadas - CSA; Humanidades, Ciências e Educação - HCE; Ciências da Saúde - SAU.

A UNESC possui atualmente 42 cursos de graduação, 16 cursos tecnológicos, cinco mestrados (Educação, Ciência e Engenharia de Materiais, Ciências Ambientais, Ciências da Saúde e Desenvolvimento Socioeconômico) e dois doutorados (Ciências da Saúde e Ciências Ambientais).

Com mais de 11.000 alunos, a universidade está inserida no extremo Sul catarinense, agregando representatividade para três microrregiões assim designadas: Associação dos Municípios da Região de Laguna (AMUREL), Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC) e Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC).

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, quanto aos fins de investigação, pois procurou descrever os desafios para a explicitação do conhecimento na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Quanto aos meios de investigação, enquadrou-se como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso a partir da coleta de dados primários junto a setores ligados a área de administração e finanças da Instituição.

A abordagem qualitativa foi utilizada neste artigo, haja vista ter como principal objetivo a interpretação do fenômeno que se observa, ou seja, os desafios para a explicitação do conhecimento na UNESC. Conforme Oliveira (1999) a análise qualitativa prioriza a obtenção de dados, em que o pesquisador interpreta, analisa e apresenta melhorias para o problema de pesquisa.

Os setores da área de administração e finanças da universidade enquadram-se na área de estudo, representados por profissionais com mais de cinco anos de trabalho desenvolvidos na mesma.

Utilizou-se como técnica de coleta de dados uma entrevista junto aos colaboradores da área de administração e finanças da instituição, sendo o procedimento de coleta de dados uma entrevista semiestruturada com questões abertas, que de acordo com Roesch, Becker e Mello (2009), permite entender as preposições salientadas pelo participante.

A entrevista semiestruturada foi desenvolvida e adaptada a partir dos estudos de Batista (2006) do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), objetivando identificar quatro momentos distintos:

- 1) A percepção da universidade em relação a gestão do conhecimento;
- 2) As práticas de gestão do conhecimento: para avaliar o estágio de desenvolvimento das práticas elencadas, a escala foi composta por: (1) não existem planos de implantação; (2) planejado para o futuro; (3) em processo de implantação; (4) já estão implantadas e (5) já estão implantadas e com resultados

relevantes. Para identificar o alcance das práticas existentes, o questionário apresentou a escala de (1) para iniciativas isoladas; (2) para restrito a alguns departamentos; (3) para no âmbito de uma diretoria ou divisão especial e (4) para em toda a universidade.

3) A implementação de processos de gestão do conhecimento: elencou três opções de respostas: (1) baixo índice de utilização, (2) índice mediano de utilização e (3) alto índice de utilização.

4) A definição dos recursos para a gestão do conhecimento, para conhecer se existe aporte financeiro para implementar o processo de gestão do conhecimento.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Apresenta-se a seguir os resultados da pesquisa com destaque para a percepção da Instituição em relação à gestão do conhecimento, as práticas de gestão utilizadas, a implementação dos processos e a definição dos recursos para o desenvolvimento da gestão do conhecimento na instituição de ensino.

4.1 A PERCEPÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta etapa procurou-se identificar o grau de percepção da gestão do conhecimento na universidade em estudo, deste a importância, disseminação, o estado atual das iniciativas, formalização e mecanismos para a definição da política e estratégias da sua gestão.

A universidade reconhece a necessidade estratégica da gestão do conhecimento, e a pesquisa identificou que a disseminação e o conhecimento destas estratégias, por grande parte de seus colaboradores, se encontram implementadas, necessitando de políticas e ferramentas eficazes para atingir a Instituição em seu todo.

A questão acima é reforçada, pois quando questionados sobre o estado atual das iniciativas de gestão do conhecimento na universidade, constatou-se que o processo ainda está em seu início de implantação.

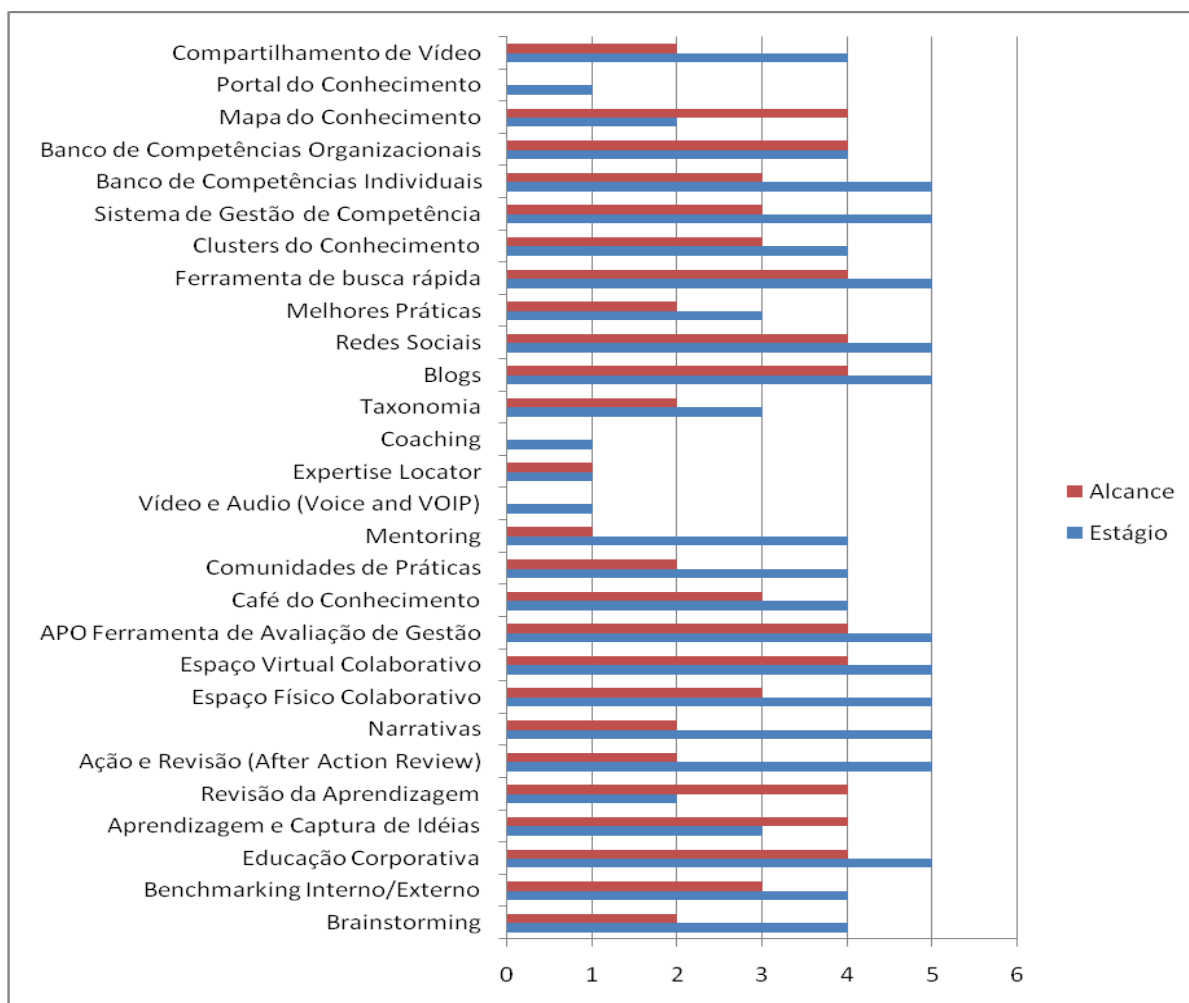
Com relação à explicitação do conhecimento, a pesquisa identificou que este conceito é discutido em pequenos grupos informais e que utilizam métodos também informais para a sua formalização.

As discussões e iniciativas que iniciaram a inserção da gestão do conhecimento na universidade originaram-se de alguns departamentos e diretorias, nos quais não foram identificadas na pesquisa.

4.2 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Objetivando identificar as práticas de gestão do conhecimento, bem como o seu estágio e alcance na universidade em estudo, a Figura 3 demonstra o estágio e alcance das práticas elencadas pela universidade, conforme os métodos e técnicas indicadas por Young (2010).

Figura 3 - Práticas de Gestão do Conhecimento.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

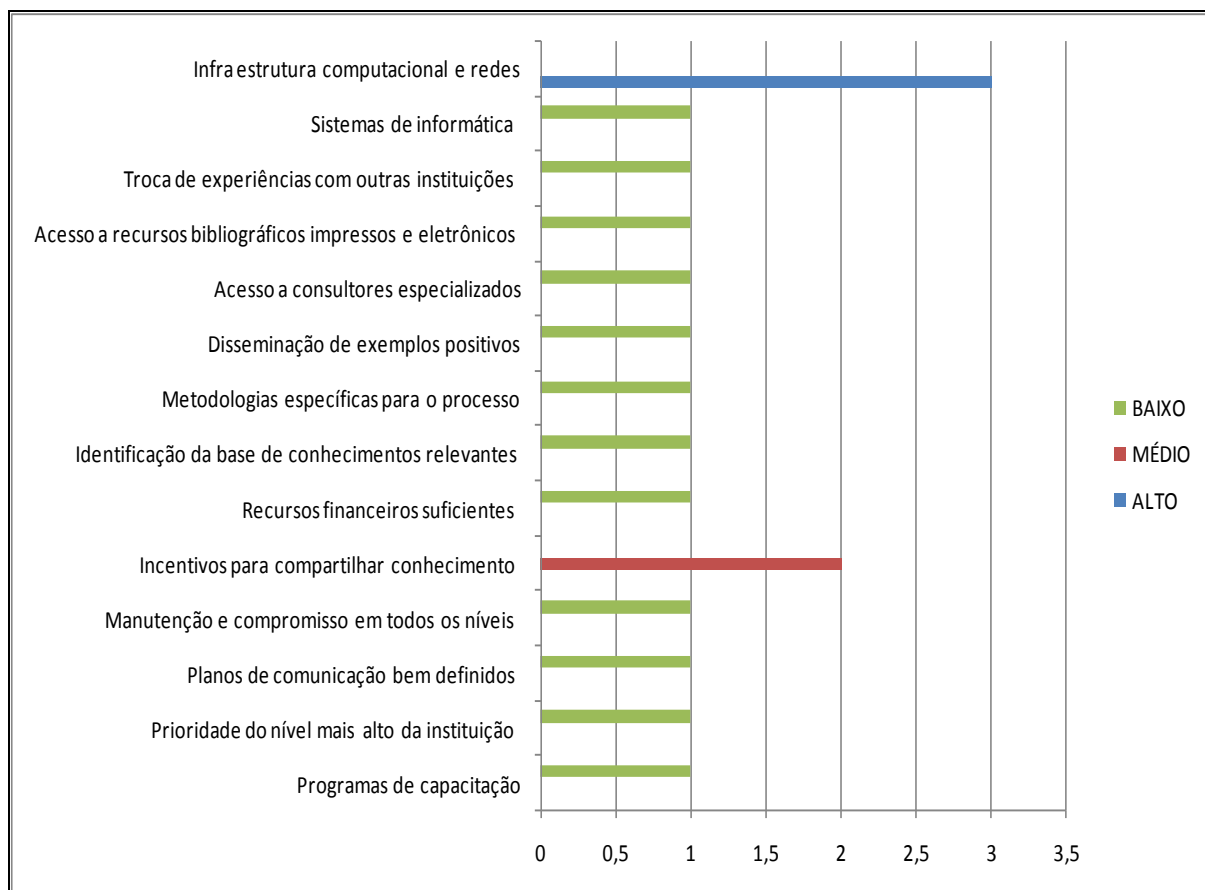
A Figura 3 destaca algumas práticas já implantadas e com resultados relevantes com relação ao seu estágio, sendo o banco de competências individuais, sistema de gestão de competência, ferramentas de busca rápidas, redes sociais, *blogs*, *APO* ferramenta de avaliação de gestão, espaço físico e virtual colaborativo, narrativas, ação e revisão e educação corporativa. Práticas como *brainstorming*, *benchmarking*, café do conhecimento, comunidades práticas, *mentoring*, *clusters*, banco de competências organizacionais e compartilhamento de vídeo também já estão implantadas na universidade.

Considerando o alcance em toda a universidade a Figura 3 destaca o mapeamento do conhecimento, banco de competências organizacionais, ferramentas de busca rápidas, redes sociais, *blogs*, *APO* ferramenta de avaliação de gestão, espaço virtual colaborativo, revisão da aprendizagem, aprendizagem e captura de idéias e educação corporativa.

4.3 A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Procurou-se identificar quais os elementos facilitadores utilizados pela instituição para iniciar e desenvolver processos de gestão do conhecimento. A Figura 4 apresenta as alternativas apresentadas pela universidade.

Figura 4- Elementos Facilitadores para Gestão do Conhecimento.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A Figura 4 mostra a infraestrutura computacional e redes como item de alta utilização da universidade e os incentivos para compartilhar o conhecimento foram classificados como de média utilização.

Destacam-se como opções de baixa utilização disseminação de exemplos positivos, metodologias específicas para o processo, manutenção e compromisso em todos os níveis, planos de comunicação bem definidos e prioridade do nível mais alto da universidade.

4.4 OS RECURSOS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta etapa, visando identificar a disponibilidade de recursos, questionou-se se a Instituição direciona um orçamento ou se foram definidos recursos suficientes para com o processo de gestão do conhecimento.

A pesquisa identificou que a definição dos objetivos da gestão do conhecimento ainda não se concretizou com a definição e liberação de um recurso/orçamento. Vale ressaltar que na Instituição em estudo, não existe uma área que concentra a responsabilidade pela gestão do conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a universidade reconhece a necessidade de estratégias para a inclusão da gestão do conhecimento, porém este processo ainda encontra-se no seu estágio inicial, restrito a iniciativas e métodos isolados em relação a sua formalização, carecendo de políticas e ações eficazes em seu complexo.

A universidade adota práticas de gestão do conhecimento como ferramentas de busca rápidas, redes sociais, *blogs*, espaços físico e virtual colaborativo, *APO*-Ferramenta de Avaliação de Gestão e educação corporativa, estando estas devidamente implantadas, com resultados relevantes e disseminadas em toda a universidade.

Vale ressaltar que mesmo a universidade compreendendo a importância da gestão do conhecimento como diferencial em sua estratégia, a mesma não possui uma área que concentra a sua responsabilidade e tampouco a alocação de recursos efetivos para a implantação do processo de gestão ainda não resultou em uma liberação concreta.

O conhecimento sendo um fator de produção deve ser organizado e gerenciado. Neste sentido, os resultados da pesquisa apontam que a universidade precisa explicitar e organizar de forma eficaz o gerenciamento dos seus conhecimentos tácitos, sendo estes encontrados nas pessoas, bem como em sua estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M., & LEIDNER, D.E. (2001). **Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues.** *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

BATISTA, F.F. O Desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). **IPEA**. 2006. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td_1181.pdf. Acesso em: 29 nov. 2013.

BUKOWITZ, W. & WILLIAMS, R., (2000). Knowledge pool. **CIO Magazine**, July.

CEN, European Guide to good Practice in Knowledge Management: **Part 1: Knowledge Management Framework**. European Committee for Standardization, 2004.

FERREIRA, Denize Demarche Minatti; KELLER, Jacqueline; STUMM, Jacqueline; SANTOS, Neri dos. O Uso de Ferramentas Estratégicas como Suporte à Gestão do Conhecimento na Educação. **Revista Renote**, 2009. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/renote/article/view/13976>. Acesso em: 29 nov. 2013.

GROVER, V. & DAVENPORT, T.H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. **Journal of Management Information Systems**, 18(1), 5 - 21.

HUBER, G.P. (1991). **Organizational learning: The contributing processes and the literature.** *Organization Science*, 2(1), 88 -115.

KLAUS, H. & GABLE, G. (2000). **Senior managers' understandings of knowledge management in the context of enterprise systems.** *Proceedings of the 2000 Americas Conference on Information Systems*, Association for Information Systems, 981 -987.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 19ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SAITO, André; OMEMOTO, Katsuhiko; IKEDA, Mitsuru. A strategy-based ontology of knowledge management technologies. **Journal of Knowledge Management**, vol. 11, 2007.

SANTOS, N.; VARVAKIS, G. Aula 1: fundamentos conceituais. Disciplina de Fundamentos de Gestão do Conhecimento. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. PPEGC - UFSC, 2010.

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: PDI 2009-2013. Disponível em: <http://www.unesc.net/portal/resources/documentosoficiais/3164.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2013.

WIIG, K. **People focused knowledge management** – how effective decision making leads to corporate success. Elsevier Butterworth Heinemann, 1997.

YOUNG, Ronaldo. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. APO 2010. ISBN: 92-833-7093-7.